Prof. Dr. Klaus Meisel
Dr. Timm C. Feld

Veränderungen gestalten – Organisationsentwicklung und -beratung in Weiterbildungseinrichtungen

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2018
Impressum

**Autoren:** Prof. Dr. Klaus Meisel, Dr. Timm C. Feld

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 6. Auflage. Erstausgabe 2005

**Redaktion:** Uda Lübben

**Layout:** Andreas Altwater, Franziska Buß-Vondrlik

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2018

**ISSN:** 1862 - 2712

Oldenburg, April 2018
Prof. Dr. Klaus Meisel

Managementdirektor der Münchner Volkshochschule und Honorarprofessor an der Philipps-Universität Marburg.
Kontakt: klaus.meisel@mvhs.de

Dr. Timm C. Feld

Kontakt: timm.feld@staff.uni-marburg.de
INHALTSVERZEICHNIS

1  VERÄNDERUNGSANFORDERUNGEN AN WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN .............. 14

1.1 Ständiger Veränderungsdruck ..................................................... 14

1.2 Weiterbildung zwischen Markt und öffentlicher Verantwortung ......................... 15

1.3 Weiterbildung im System des Lebenslangen Lernens ........................................... 18

1.4 Weiterbildung in kommunalen und regionalen Netzwerken ..................................... 19

1.5 Weiterbildungsfinanzierung und Wirtschaftlichkeitsanforderungen ....................... 23

1.6 Weiterbildung im Spiegel der demografischen Entwicklung ..................................... 26

1.7 Integrationsaufgabe „social inclusion“ ............................................ 28

1.8 Neue Lehr- und Lernkulturen und erweiterter Lernsupport .................................... 32

1.9 Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung ...................................................... 36

1.10 Welche relevanten Umfelder sind für die weitere Organisationsentwicklung im Blick zu haben? ... 40

2  ORGANISATION ........................................................................ 44

2.1 Was ist eine Organisation? - Erste Annäherung an den Begriff Organisation .................. 44

2.2 Organisationstheorien ................................................................ 49

2.2.1 Klassische Ansätze ................................................................ 50

2.2.2 Verhaltenstheoretische Ansätze ............................................... 51

2.2.3 Entscheidungstheoretische Ansätze ........................................... 53

2.2.4 Systemtheoretische Ansätze .................................................... 54

2.2.5 Ökonomische Ansätze .......................................................... 56

2.2.6 Situativer Ansatz ................................................................... 57

2.3 Merkmale einer Weiterbildungsorganisation ............................................. 57

2.3.1 Organisationsprofil und -identität ............................................ 59

2.3.2 (Organisations-)Strategie ........................................................ 59

2.3.3 (Organisations-)Kultur ............................................................ 63

2.3.4 (Organisations-)Strukturen ....................................................... 66

2.3.5 Ressourcen einer Organisation ................................................ 76

2.3.6 Umwelteinflüsse ..................................................................... 77

2.4 Entwicklungsschritte einer Organisation ............................................. 78
3 GRUNDLAGEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

3.1 Definitionseingrenzung

3.2 Der „systemische“ Ansatz der Organisationsentwicklung

3.3 Entstehung und Entfaltung des Konzepts der Organisationsentwicklung
  3.3.1 Forschungsgeschichtlicher Ursprung
  3.3.2 Erste praktische Anwendungen der Organisationsentwicklung
  3.3.3 Weiterentwicklung der „klassischen“ Organisationsentwicklung

3.4 Ziele von Organisationsentwicklung

3.5 Anwendungsgebiete

3.6 Menschenbild der Organisationsentwicklung

3.7 Merkmale eines Organisationsentwicklungs-Prozesses

3.8 Vorgehensweise und Prozess der Organisationsentwicklung

3.9 Lehr-/Lernprozesse während eines Organisationsentwicklungs-Prozesses

3.10 Probleme und Grenzen der Organisationsentwicklung

3.11 Methoden der Organisationsentwicklung

4 ORGANISATIONSBERATUNG

4.1 Grundlagen der Beratung in der Weiterbildung
  4.1.1 Theoriebezüge von Beratung
  4.1.2 Geschichtliche Entwicklung von Beratung in der Weiterbildung
  4.1.3 Beratungsformen in der Weiterbildung

4.2 Organisationsberatung in der Weiterbildung
  4.2.1 Anl äss e zur Organisationsberatung
  4.2.2 Formen der Organisationsberatung
  4.2.3 Konzeptionelle Elemente der (pädagogischer) Organisationsberatung

4.3 Fallbeschreibung: Beratung einer kommunalen Weiterbildungseinrichtung
  4.3.1 Die Struktur der Weiterbildungseinrichtung als Bedingung des Beratungshandelns
| Abb. 1: | Anbieterarten gemäß "Anbieterforschung" in Prozent ............... 16 |
| Abb. 2: | Nachgefragte Anbieter in Deutschland gemäß BSW IX ................. 17 |
| Abb. 3: | Synopse Organisationsziele und Intention der Dokumente ............ 18 |
| Abb. 4: | Beispiel für die Organisationsstruktur eines Netzwerks für Lebenslanges Lernen ................................................................. 21 |
| Abb. 5: | Gesamtfinanzierungsvolumen für Weiterbildung: direkte Ausgaben für ausgewählte Eckjahre .............................................. 23 |
| Abb. 6: | Gesamtfinanzierungsvolumen für Weiterbildung: direkte Ausgaben (in Mrd. Euro) und Anteil am BIP ...................... 24 |
| Abb. 7: | Ausgaben der BA für berufliche Weiterbildung ......................... 24 |
| Abb. 8: | Entwicklung der Einnahmen der Volkshochschulen .................... 25 |
| Abb. 9: | Weiterbildungsteilnahme nach Alter ...................................... 26 |
| Abb. 10: | Die doppelte Weiterbildungsschere ....................................... 29 |
| Abb. 11: | Differenzierung nach Bezugspunkten der Selbststeuerung .......... 33 |
| Abb. 12: | Leistungen der Institution beim "selbstbestimmten Lernen" ........ 34 |
| Abb. 13: | Grundtypen (mediengestützter) Lehr-Lernformen ...................... 34 |
| Abb. 14: | Modell der "Lernerorientierten Qualitätstestierung" .................. 37 |
| Abb. 15: | Qualitätskreislauf einer "lernenden Organisation" .................... 38 |
| Abb. 16: | Gründe für die Existenz von Organisationen ............................ 46 |
| Abb. 17: | Organisationstheoretische Ansätze ...................................... 50 |
| Abb. 18: | Grundbegriffe der Systemtheorie ......................................... 54 |
| Abb. 19: | Systemische Schlüsselbegriffe .......................................... 55 |
| Abb. 20: | Mechanistisches und systemisches Weltbild .............................. 56 |
| Abb. 21: | Merkmalskategorien einer Weiterbildungseinrichtung .............. 58 |
| Abb. 22: | Die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein ............. 64 |
| Abb. 23: | Einliniensystem einer Weiterbildungseinrichtung ..................... 67 |
| Abb. 24: | Mehrliniensystem einer Bildungseinrichtung .......................... 68 |
| Abb. 25: | Stabliniensystem einer Weiterbildungseinrichtung .................... 68 |
| Abb. 26: | Vor- und Nachteile verschiedener Leitungssysteme ................. 69 |
| Abb. 27: | Matrix-Organisation ....................................................... 70 |
| Abb. 28: | Netzwerk-Organisation einer Weiterbildungseinrichtung .......... 72 |
Liebe Leserinnen, liebe Leser,


Die in den letzten Jahren u. a. aufgrund von Kürzungen in der öffentlichen Förderung zu verzeichnende Stagnierung (oder nur geringe Steigerung) der Weiterbildungquote in Deutschland kann als Hinweis dafür begriffen werden, dass die Kennzeichnung des Weiterbildungssystems als „Weiterbildungsmarkt“ im Grunde genommen nur eingeschränkt zutrifft. Es gibt einen in der Regel kommunal


professionelle Planung von Angebot natürlich immer auch eine Nachfrageorientierung. Aber Bildungsangebote zielen nicht nur auf Befriedigung einer vorhandenen Nachfrage, sondern erfüllen auch gesellschaftliche Funktionen. Bildungsbedürfnisse wollen also auch erschlossen werden. Unter verschärften Bedingungen der Minde-
run des öffentlichen Zuschusses werden heute aber weiterbildungspolitische Auf-
gaben (z. B. die Versorgung mit Weiterbildung ausgegrenzter Bevölkerungsschich-
ten) in die Weiterbildungseinrichtungen hineindelegiert. Hier müssen dann teilweise Überschüsse aus Angebotsbereichen erwirtschaftet werden, die notwendig sind, um eine Grundversorgung an Weiterbildung für alle anbieten zu können. Damit ist indi-
rekt auf das zentrale Spannungsfeld hingewiesen, in dem sich die Weiterbildungsein-
richtungen entwickeln: Das Management muss sich mindestens an zwei Referenz-
systemen orientieren, die tendenziell anderen immanenten Handlungslogiken folgen
und nicht immer zueinander passen. Die Einrichtungen verkaufen keine Konsumgü-
ter, sie produzieren keine üblichen Produkte. Es sind Einrichtungen, die den Zugang
die Bildung ermöglichen. Sie entsprechen nicht nur ökonomisch begründeten Quali-
fikationsanforderungen, sondern auch individuellen Orientierungsbedürfnissen und
gesellschaftlichen Belangen.

Während sich die professionellen Anstrengungen in den letzten Jahrzehnten eher
die pädagogische und didaktische Ebene konzentrierten, rückt heute die orga-
nisationale Seite der Arbeit in den Mittelpunkt. Schäffter spricht in diesem Zu-
sammenhang von der „organisationalen Wende“ in der Weiterbildung (Schäffter
2003, S. 59). Sich mit Fragen der organisatorischen Gestaltung der Weiterbil-
dungsarbeit zu beschäftigen, galt früher fast schon als anti-aufklärerisch. Heute
müssen die Einrichtungen identitätsfördernde Leitbilder formulieren, ihr spezifi-
sches Profil in der Öffentlichkeit kommunizieren, die Schlüsselprozesse rational
gestalten, ein Controllingsystem entwickeln und anwenden, sich kundenorientiert
verhalten und ihr Angebot kommunizieren. Die Organisationen befinden sich un-
übersehbar in einem erheblichen Entwicklungsprozess. Natürlich haben sich Orga-
nisationen schon immer entwickelt – irgendwie. Um sich auf die heute relativ
schnell verändernden Umwelten entsprechend einstellen zu können, die Abläufe
und Strukturen aufgabenangemessen und die Organisation als Ganzes flexibel und
„lernfähig“ ausgestalten zu können, betreiben viele Einrichtungen nun bewusst
intendierte und systematische Organisationsentwicklungsprozesse. Diese basieren
auf einer systematischen Selbstevaluation und gehen von einer Beteiligung aller
Mitarbeitenden bei Problemdarstellung und -veränderung aus. Solche Prozesse wer-
den zur Systementlastung häufig extern beraten und moderiert.

Die Themen Organisationsentwicklung und Organisationsberatung stellen sich
für Weiterbildner stets in einer doppelten Perspektive. Zum einen benötigen pro-
fessionelle Weiterbildungsmanager sowohl ein entsprechendes theorethisches
Kontextwissen als auch zugehörige Feldkompetenzen, um die Weiterentwicklung
der eigenen Einrichtung verantwortungsvoll betreiben zu können. Zum anderen
öffnet sich im Bereich der Organisationsentwicklung und -beratung auch ein po-
tenzielles Beschäftigungsfeld für professionelle Weiterbildner. Hierfür reichen die
in diesem Studienmaterial vermittelten Wissensbestände allerdings nicht aus.
Darauf sei an dieser Stelle bereits ausdrücklich hingewiesen.
 Nach der Lektüre dieses Studienmaterials werden Sie:

- eine Einsicht in die Notwendigkeit von systematischer Entwicklung der Weiterbildungsorganisationen aufgrund sich verändernder Umwelten erlangen,
- den Ansatz der Organisationsentwicklung in seinen theoretischen Ableitungen kennen und verstehen sowie dessen praxiswirksame Potenziale und Grenzen einschätzen können,
- eine begleitende Organisationsberatung als professionell angemessene Supportstruktur konzeptionell und praktisch beurteilen können.

Der vorliegende Text baut sich arbeitsschrittig in vier Kapiteln auf:

Im ersten Kapitel werden die zentralen Veränderungen im Umfeld der Weiterbildung aus unterschiedlichen Perspektiven als Herausforderungen an die Organisationsentwicklung in der Weiterbildung beschrieben.

Im zweiten Kapitel wird sowohl theoretisches als auch praktisch-relevantes Kontextwissen aufbereitet. Dabei geht es zum einen um den Organisationsbegriff und einen Überblick über die bedeutendsten Organisationstheorien. Zum anderen geht es um praxisrelevante Fragen wie die geeignete Rechtsform oder die innere Struktur einer Weiterbildungseinrichtung.


**Klaus Meisel / Timm C. Feld**
München und Marburg, im März 2012
KAPITEL 1:
VERÄNDERUNGSANFORDERUNGEN AN WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie in der Lage sein

• konkrete Veränderungsanforderungen an Weiterbildungsorganisationen zu benennen und einzuschätzen,

• die Veränderungen der relevanten Umwelten als Voraussetzung für die Entwicklung von Weiterbildungsorganisationen zu begreifen,

• sich Zugänge zu zukünftig relevanten veränderten Umwelten zu verschaffen.
1 VERÄNDERUNGSANFORDERUNGEN AN WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN


Die Weiterbildung unterlag zwar schon immer Veränderungen, da sie sich stark an den sich verändernden Lerninteressen in der Gesellschaft zu orientieren hatte. Die Summe der derzeitigen Veränderungsanforderungen führen aber dazu, dass viele Einrichtungen immer wieder neu ihre strategische Ausrichtung überdenken und eine systematische Organisationsentwicklung betreiben (müssen). Veränderung und Organisationsentwicklung werden zum Normalfall. Das folgende Kapitel will einen ersten, sicherlich unvollständigen Einblick in die relevanten Umwelten der Weiterbildungsorganisationen geben und den Veränderungsdruck konkretisieren. Um die Trends und Herausforderungen anschaulich darstellen zu können, werden die Kontexte am Beispiel der Entwicklungen im Volkshochschulsystem bzw. deren Auswirkungen auf die Volkshochschulen dargestellt.

1.1 Ständiger Veränderungsdruck

Im Kontext der gesellschaftlichen Veränderungsdynamik hat sich auch das ökonomische, rechtliche und soziale Umfeld der Bildungseinrichtungen grundlegend verändert; es übt auf die Bildungsorganisationen einen kontinuierlichen Veränderungsbedarf aus. Dabei handelt es sich nicht durchgängig um klare, eindeutige Wegemerken. Vielmehr sind die Einrichtungen des Öfteren auch mit ungleichzeitigen, paradoxen Anforderungen konfrontiert. Die öffentliche Weiterbildung transportiert gesellschaftliche Modernisierung nicht nur als Lernthema, sie wird auch selbst zum Gegenstand der Modernisierung (vgl. Kade 1997). Einerseits soll die Weiterbildung die gesellschaftliche Modernisierung durch Kompetenzvermittlung selbst vorantreiben. Andererseits soll sie sich speziell um bildungsferne und -benachteiligte Gruppen kümmern und die soziale Reintegration marginalisierter Gruppen fördern, also auch die Folgen der gesellschaftlichen Modernisierung abfedern. Gleichzeitig sollen die Einrichtungen immer kostendeckender arbeiten. Die Weiterbildung soll gesellschaftlicher Desintegration entgegenwirken, aber zugleich...

Will eine Weiterbildungseinrichtung sich zukunftsfähig weiterentwickeln, dann hat sie die ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen im Hinblick auf die Auswirkungen auf die eigene Organisation und deren Angebot zu beobachten und zu analysieren. Grob gesehen lassen sich derzeit folgende zentrale Einflussfaktoren ausmachen:

- Weiterbildung zwischen Markt und öffentlicher Verantwortung,
- Weiterbildung im System des Lebenslangen Lernens,
- Weiterbildung in kommunalen und regionalen Netzwerken,
- Weiterbildungsfinanzierung und Wirtschaftlichkeitsanforderungen,
- Weiterbildung im Spiegel der demografischen Entwicklung,
- Weiterbildung und „social inclusion“, 
- Neue Lehr- und Lernkulturen und erweiterter Lernsupport der Weiterbildung,
- Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung in der Weiterbildung.

1.2 Weiterbildung zwischen Markt und öffentlicher Verantwortung


1 VERÄNDERUNGSANFORDERUNGEN AN WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN


Im Hinblick auf Teilnahmefälle ergeben sich sehr unterschiedliche Bedeutungsgrade der einzelnen Trägergruppen:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Träger</th>
<th>Anteilswerte an den Teilnahmefällen in Prozent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Arbeitgeber/Betriebe</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>Volkshochschule</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Private Institute</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Kammer</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Verbände (nicht Berufsverbände)</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Berufsverband</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>(Fach-)Hochschule</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Kirchliche Stellen</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Akademie</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Nicht-kirchliche Wohlfahrtsverbände</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitgeberverband</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Gewerkschaft1)</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Berufsgenossenschaften</td>
<td>11)</td>
</tr>
<tr>
<td>Partei</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Fernlehrinstitut2)</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachschulen2)</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstige (z. B. Urania, Krankenkasse usw.)</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Angabe</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Summe</td>
<td>99</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1) Basis
2) weniger als 40 Fälle

Abbildung 2: Nachgefragte Anbieter in Deutschland gemäß BSW IX (Kuwan u. a. 2006, S. 284; zitiert nach DIE-Trendanalyse 2010, S. 48)
1.3 Weiterbildung im System des Lebenslangen Lernens


<table>
<thead>
<tr>
<th>Generelle Organisationsziele</th>
<th>Zielvorstellungen, die in den Dokumenten mit der Umsetzung des lebenslangen Lernens verbunden werden</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Fundamentals des Europarates          | \* Demokratie  
\* Menschenrechte                                      | \* Demokratie  
\* Chancengleichheit  
\* „Ganzheitlichkeit“                                    |
| Weiβbuch der EU                       | \* Wandel von einer rein ökonomischen zu einer politischen, ökonomischen und kulturellen Organisation  
\* Globale Wettbewerbsfähigkeit Europas                   | \* Europäische Identität  
\* Beschäftigungsfähigkeit                                 |
| Faure-Report der UNESCO                | \* Internationale Kooperation in den Bereichen Erziehung und Kultur  
\* Friedenssicherung  
\* Humanität                                                   | \* Demokratie  
\* Fortschritt  
\* „Ganzheitlichkeit“  
\* Humanismus                                               |
| Delors-Report der UNESCO               |                                                                                   | \* Demokratie  
\* Fortschritt  
\* „Ganzheitlichkeit“  
\* Humanismus                                               |
| Recurrent Education der OECD           | \* Wirtschaftliches Wachstum, hohe Beschäftigungsraten und finanzielle Stabilität in den Mitgliedsländern  
\* Allgemeiner Wohlstand                                   | \* Weitgehend auf den Erziehungsbe reich beschränkt  
\* Keine Verlängerung sozialer Ungleichheit                 |
| Lifelong learning for All of the OECD  |                                                                                   | \* Sozialer Zusammenhalt  
\* Persönlichkeitsentwicklung  
\* Wirtschaftliches Wachstum                                  |

Abbildung 3: Synopse Organisationsziele und Intention der Dokumente (Kraus 2001, S. 111)

In einem EU-Memorandum zum Lebenslangen Lernen (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2000) wird die Ambivalenz deutlich:


In der Vergangenheit hatte die These zur Notwendigkeit des Lebenslangen Lernens stets als bedeutsamer Legitimationshintergrund für die öffentliche und organisierte Weiterbildung gedient. Dieses Argumentationsmuster lässt sich heute nicht mehr unverändert fortsetzen. Lebenslanges Lernen findet nicht mehr nur durch organisierte Weiterbildung statt, sondern in allen Lebensbereichen und Lebensabschnitten. Deutlich wird der Wegfall des Monopolanspruchs der Weiterbildung auf das Lebenslange Lernen durch die vorgenommene Definition der Bund und Länder Kommission „Strategien für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland“ (BLK 2004):


1.4 Weiterbildung in kommunalen und regionalen Netzenwerken

Die besondere Organisationsstruktur der Weiterbildungsorganisation, in der eine relativ geringe Anzahl von hauptberuflichen pädagogischen Bildungsmanagern mit einer hohen Anzahl von freiberuflichen Mitarbeitenden (vgl. DVV 2011, S. 22) das vielfältige Angebot auf hohem inhaltlichem und pädagogischem Niveau ermöglicht,


Die hier auf der analytischen Ebene getrennten, in der realen Praxis aber oft miteinander verwobenen Vernetzungsstrategien haben in jedem Einzelfall sicherlich gewisse Besonderheiten. Sie konzentrieren sich häufig auf solche Supportdienstleistungen für das lebensbegleitende Lernen, die eine Einzelorganisation allein nicht zu leisten imstande ist. Eine umfassende lebensphasenbegleitende Bildungsberatung wird zwar in zahlreichen Projektabschlussberichten als dringend erforderlich beschrieben, stellt in der Weiterbildungslandschaft im Grunde genommen immer noch weitgehend einen ungedeckten Scheck dar. In kooperativ getragenen kommunalen Netzwerken lassen sich solche Unterstützungsleistungen eher realisieren. Solche Vernetzungsstrategien stellen an die Organisationsentwicklung komplexe Herausforderungen im Hinblick auf Organisationsidentitäten, professionelles Selbstverständnis, übergreifende Kooperationen, Marketing etc.

Abb. 4: Beispiel für eine Organisationsstruktur eines Netzwerks für Lebenslanges Lernen (BMBF 2004, S. 8)

- Gibt es unterschiedliche inhaltliche Auffassungen zur Strategie des Lebenslangen Lernens, wo gibt es Kontroversen?
- Umfasst die strategische Ausrichtung eine prospektive Perspektive auf ein umfassendes Verständnis des lebensbegleitenden Lernens? Wird diese auf kurzfristige Aufgaben (z. B. Nachqualifizierung) reduziert? Wie werden der Stellenwert und das Verhältnis von allgemeiner und beruflicher (Weiter-)Bildung eingeschätzt?
- Welchen Nutzen hat das Netzwerk für die Adressaten? Geraten bestimmte Adressatengruppen oder Arbeitsfelder außerhalb des Blickfeldes?
- Welchen Nutzen hat das Netzwerk für das kommunale und regionale Gemeinwohl? Erlaubt es mehr Support und Zugänge zum Lebenslangen Lernen?
- Wirkt das Netzwerk konzeptionell und inhaltlich innovativ und anreichernd oder eher einengend?
- Wie werden die Folgen unterschiedlicher Ressourcenausstattung und institutioneller Absicherung für die Zusammenarbeit im Netzwerk eingeschätzt? Lassen sich Eingangsbedingungen angleichen?
- Welche Ressourcen kann die einzelne Einrichtung in das Netzwerk einbringen?
- Erlaubt das Netzwerk das Einbringen unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen, sodass wirkliche Synergie entstehen kann?
- Welche Rollenverteilung im Netzwerk sollte angestrebt werden? Welche Rolle will die eigene Einrichtung spielen?
- Wie werden die inhaltlichen, organisatorischen und politischen Folgen der Vernetzung für die eigene Einrichtung eingeschätzt?
- Welche spezifischen Stärken kann die Einrichtung einbringen, welche Schwächen lassen sich im Netzwerk abbauen?
- Wie lässt sich ein professionelles Netzwerkmanagement realisieren?
- Was sind die Erfolgskriterien der Netzwerkarbeit, wer prüft sie?